

Sección 5

Pautas para dirigir el proceso de formación de alianzas.

Esta sección describe cómo dirigir el proceso de formación de alianzas, de acuerdo con la experiencia de miles de colegas de todo el mundo que han llevado a cabo con éxito la dirección de éstas. Son un tipo de gente extraordinaria. Como uno de ellos dijo: “para dirigir las alianzas con éxito, se tiene que aprender a vivir lejos de la atención del público y estar preparado para asumir la responsabilidad de lo que salga mal”.

Quienes administran las alianzas, ya sea como coordinadores en las primeras etapas o como directores de organizaciones de una alianza ya establecida, pueden describirse mejor como “intermediarios”.

Todas las iniciativas de alianzas necesitan coordinación entre los colaboradores, las partes interesadas, los proyectos y los programas. Recuerde que en las primeras etapas, se necesita cierto grado de flexibilidad y experimentación.

Identificar qué tipo de dirección se necesita.

Todos los procesos de formación de alianzas y ejecución de proyectos tienen ciertas necesidades de dirección fundamentales, entre las que podemos incluir:

- Mediación entre los colaboradores y otras partes interesadas.
- Vías de información y comunicación.
- Identificación y movilización de recursos.
- Medios que aseguren la existencia de normas de calidad.
- Concordancia en los criterios de evaluación y medida del éxito desde el punto de vista de los colaboradores y de las partes interesadas.
- Mecanismos para reconocer y poner al descubierto casos de explotación o malas prácticas.

Cuanto mayor es el número de colaboradores o partes interesadas, mayor atención se deberá prestar a la dirección del proceso de formación de una alianza. Es mejor que esto lo lleve a cabo una persona que actúe como intermediario de la alianza.

Entender el papel de intermediario.

Un intermediario es una persona u organización, que actúa como mediador entre distintas partes. El papel de intermediario requiere numerosas habilidades y gran experiencia.

Pauta 14

Definición de "intermediario" de una alianza.

Un buen intermediario ha de tener una combinación de las siguientes características profesionales:

EMPRESARIO/A

Mantiene el trabajo "enfocado en los resultados".

ADMINISTRADOR/A DE REGISTROS

Lleva registros, capta ideas, decisiones y compromisos.

MAESTRO/A

Crea conciencia y capacita.

ENFERMERO/A

Cura diferencias y defectos.

OFICIAL DE POLICÍA

Supervisa, verifica que todo esté en orden.

PADRE/MADRE

Protege y alimenta al nuevo "bebé" hasta que crece.

EMBAJADOR

Sabe negociar con un público más amplio en nombre de la iniciativa.

INTÉRPRETE

Ayuda a los colaboradores y partes interesadas a entenderse los unos a los otros.

EXAMINADOR

Sabe establecer estándares y evaluar de manera objetiva los logros.

La mayoría de las iniciativas de alianzas tienen un intermediario en el centro de sus actividades, algunas veces sin darse cuenta.

Selección del intermediario adecuado

El proceso de escoger y potenciar a un intermediario plantea dos cuestiones: ¿Cómo y quién elige al intermediario? Los intermediarios pueden elegirse a sí mismos, pero los colaboradores deben tener un mecanismo de control para designar, supervisar y evaluar su efectividad.

¿Tiene el intermediario intereses reales o potenciales en la alianza (por ejemplo, la posibilidad de beneficio financiero)? De ser así ¿son estos del dominio público y aceptables para los asociados y partes interesadas?

Los intermediarios pueden ser de procedencia diversa y de cualquier sector. Tener cualidades personales y profesionales para desempeñar el papel de intermediarios es más importante que el sector del cuál provengan.

Estas cualidades incluyen:

- Imparcialidad obvia.
- Una relación valiosa, establecida y de confianza, con cada sector o un claro potencial para crearla.
- Conocimiento técnico pertinente y aptitudes.
- Entendimiento del contexto socioeconómico, cultural y político.
- Una capacidad de dirección probada, incluyendo trabajar sin excederse de fechas previamente acordadas y que sepa administrar las expectativas de todas las partes.
- Compromiso para desarrollar maneras de trabajo interdependientes más que dependientes.
- Habilidades para facilitar negociaciones y negociar.
- Ecuanimidad al enfrentarse a obstáculos inesperados o cambios radicales de dirección.

Compromiso, profesionalismo y claridad de propósito son el núcleo del cumplimiento adecuado de la función de intermediario. Los intermediarios pueden ser:

- Líderes comunitarios.
- Funcionarios del sector público.
- Administradores de recursos humanos.
- Consultores profesionales independientes.

Pueden provenir de:

- Organismos de ayuda multilateral y bilaterales.
- Organismos de sector público.
- Organizaciones no gubernamentales.
- Instituciones académicas (Colegios o Universidades).
- Empresas o sociedades empresariales.
- Organizaciones comunitarias.

Algunas veces estas organizaciones o instituciones pueden adoptar un papel de intermediario de manera temporal. Una vez que una organización colaboradora está bien establecida, podrá llevar a cabo el papel de intermediario de una manera más formal y duradera (**véase Sección 3**).

Dirección sistemática.

El proceso de dirigir alianzas sigue un patrón similar ya sean largos o cortos sus proyectos y programas. Un intermediario supervisa, dirige, o administra el proceso de formación de alianzas en 12 fases (**véase la Pauta 15**).

Pauta 15

Doce fases del proceso de formación de alianzas.

Fase	Descripción	Función del intermediario
1.	Recopilación de información y consulta con las partes interesadas.	Dirigir de cerca la recopilación de datos y guiar las reuniones de las partes interesadas. Determinar qué obtener y qué descartar (en consultoría).
2.	Identificación de colaboradores y seguridad de su participación.	Seleccionar a los colaboradores potenciales con mucho cuidado y darles tiempo para que demuestren su compromiso y aptitudes.
3.	Establecimiento de los objetivos de la alianza.	Acordar con los colaboradores los principios fundamentales y desarrollar objetivos compartidos.
4.	Planificación de un programa/desarrollo de un proyecto.	Trabajar en el proceso de planificación con las partes interesadas y asegurar la ejecución del programa(s)/proyecto(s).
5.	Planificación del desarrollo de la organización.	Desarrollar con los principales participantes una organización propia de alianza. Guiar a la organización en el proceso de registro. Ayudar a crear procedimientos para un desarrollo efectivo una vez que se ha establecido la organización.
6.	Identificación y movilización de recursos en efectivo y materiales (en especie).	Anticipar las necesidades de recursos. Estimular la participación de las partes interesadas en la movilización de los recursos provenientes de distintas fuentes.
7.	Ejecución de programa(s) / proyecto(s).	Ejercer su papel de coordinador del proceso de ejecución, de acuerdo con el programa preestablecido.
8.	Medición de efectividad.	Asegurar la aplicación de procedimientos adecuados para medir la efectividad del programa(s).
9.	Revisión del proceso.	Tomar tiempo para hacer que, colaboradores y otras partes interesadas, participen en la revisión del proceso, es decir, cómo trabajan juntos. Debe incluir una revisión del papel del intermediario.
10.	Revisión de programa(s) / proyecto(s).	Basado en las fases 8 y 9, dirigir el proceso de revisión para asegurar que el programa(s)/proyecto(s) y la organización colaboradora (de haber alguna), se benefician de las lecciones aprendidas.
11.	Redefinición de la alianza.	Cuando sea necesario, redefinir las funciones de los colaboradores e intermediarios, modificando los acuerdos o contratos escritos para reflejar los cambios.
12.	Asegurar la continuidad a largo plazo (o acordar una conclusión adecuada).	Establecer, tan pronto como sea posible una estrategia para llevar a cabo un trabajo sostenible a largo plazo, o asegurar que la terminación del programa(s)/proyecto(s) y/o alianza tenga en cuenta a todas las partes interesadas.

Recuerde que el intermediario no tiene que ser responsable de llevar a cabo todas las tareas por sí mismo(a), sino asegurarse de que se haga el trabajo.

Supervisión de los intermediarios.

El papel del intermediario inevitablemente cambiará a medida que se desarrolle la alianza, ya sea transformándose en algo más formal, quizá en un papel directivo de una organización de alianza, o volviéndose redundante.

Desde el principio, usted necesita considerar el alcance apropiado del papel de intermediario. También necesita vigilar que el intermediario no se convierta en un “agente” (ya sea para uno u otro de los colaboradores o para un organismo externo). Ambos aspectos son sutiles pero importantes, si usted tiene dudas, dedique tiempo en discutirlo con los involucrados hasta acordar la mejor manera de proceder.

Una vez que se designa a un intermediario usted necesitará repasar con regularidad su papel y revisarlo si es necesario. Debe existir un sistema de revisión desde el principio; por ejemplo, los representantes de cada una de las principales organizaciones colaboradoras formen un grupo de revisión para reunirse con el intermediario regularmente.

Trabajar para la sostenibilidad.

Los proyectos de desarrollo deben ser autosuficientes y, en la medida que sea posible, deben ser capaces de sustentarse a sí mismos localmente después de cierto tiempo. El éxito de las iniciativas de alianzas; depende de lo lejos que los colaboradores y las partes interesadas pueden “llevar a cabo” el trabajo, sin recursos externos o sin la necesidad de emplear un intermediario a tiempo completo en el proceso de formación de alianzas. La responsabilidad primaria de un intermediario es trabajar hacia ese fin.

Para volverse autosuficiente, un proyecto, programa u organización, necesita equilibrar:

- La visión de la iniciativa.
- Los intereses y las prioridades de la gente involucrada.
- La puesta en marcha de las actividades acordadas.

Para todo esto se necesita capital, materiales apropiados y sistemas de dirección de confianza, así como unos procedimientos de evaluación y revisión sólidos.

El trabajo hacia la sostenibilidad necesita un enfoque sistemático. En todas las etapas del desarrollo, sea claro con los colaboradores y partes interesadas acerca de la complejidad de la tarea, para así desarrollar su comprensión. Obtenga su participación y apoyo para que la actividad sea autosuficiente; esto jugará un papel importante no sólo en la movilización de recursos, sino también

en ayudar para asegurar una transición suave cuando el momento sea oportuno.

¡Recuerde!

Si usted está actuando como intermediario en la dirección de la formación de una alianza, recuerde que usted está ahí principalmente para ayudar y apoyar los objetivos de los colaboradores y de las partes interesadas con quienes trabaja. El proyecto, programa u organización, es de ellos, no de usted. Si usted cree que está volviéndose demasiado posesivo, busque a un “amigo crítico” que lo devuelva a su lugar.

